

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

XX
XXXXXX GESTÃO DE NEGÓCIOS – A FARMÁCIA DOS TURISTAS XXXXXX
XX

Autor: Arnaldo de Aguiar Junior

Projeto Técnico apresentado
à Universidade Federal do
Paraná para obtenção do
título de Especialista em
Gestão Empresarial.

Orientador: Prof. Dr. Pedro Steiner Neto

Curitiba
2003

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha esposa Fabiana que me incentivou em todas as atividades deste curso e a profunda compreensão do tempo “roubado” de nosso lar, ainda que durante todo o curso cuidava em seu ventre da maior prova de nosso amor – me incentivando para os desafios que viriam. E assim, no começo de Outubro de 2002 meu filho Pedro veio ao mundo me dando mais orgulho e vontade de crescer, agora com ele.

Ao meu irmão Claudio e cunhada Carolina que me deram oportunidade de conhecer sua empresa para que pudesse desenvolver este trabalho com o propósito de crescimento pedagógico e da possível colaboração que este possa vir a ser no ramo de negócios gerenciado por eles.

Por fim, a todos colegas e professores com quem tive oportunidade de conviver, trabalhar, estudar e compartilhar experiências em todo o decorrer do curso.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	iii
LISTA DE GRÁFICOS	iv
1 INTRODUÇÃO	1
2 BASE TEÓRICO-EMPÍRICA	3
2.1 CONCEITUANDO EMPRESA FAMILIAR E MUDANÇA ORGANIZACIONAL	3
2.2 CONCEITUANDO MARKETING DE SERVIÇOS	8
3 ESTUDO DE CASO	16
3.1 MACRO AMBIENTE: BROTAS, A “CAPITAL DOS ESPORTES RADICAIS”	16
3.2 MICRO AMBIENTE: FARMÁCIA NOSSA SRA. APARECIDA ..	17
3.3 LOGÍSTICA DE PEDIDOS E CONTROLE DE ESTOQUE	19
3.4 ORGANIZAÇÃO FÍSICA / LAYOUT DA UNIDADE	21
3.5 ADMINISTRAÇÃO DA UNIDADE	24
4 CONCLUSÕES	28
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	32
ANEXO I – MAPA: REGIÃO CENTRAL DE BROTAS	33

LISTA DE FIGURAS

1	FIG. 1.1 – DESCENDÊNCIA FAMILIAR DA GESTÃO DA FARMÁCIA NOSSA SRA. APARECIDA	2
2	FIG. 2.2.1 – COMPOSTO MARKETING MIX	9
3	FIG. 2.2.2 – FONTES DE VANTAGEM DE MARKETING	10
4	FIG. 2.2.3 – CUSTOS TOTAIS DE PROPRIEDADE	15
5	FIG. 3.4.1 – LAYOUT PRÉ AQUISIÇÃO	22
6	FIG. 3.4.2 – LAYOUT ATUAL (FASE 1)	23
7	FIG. 3.4.3 – LAYOUT FUTURO (FASE 2)	24

LISTA DE GRÁFICOS

1	GRÁF. 2.2.1 – CICLO DE VIDA DE SERVIÇOS	12
2	GRÁF. 2.2.2 – IMPACTO DA TAXA DE RETENÇÃO DE CLIENTES NO TEMPO DE VIDA DOS MESMOS	14

1 – INTRODUÇÃO

Este projeto tem como objetivo estudar e implementar soluções gerenciais em uma micro-empresa atuante no varejo de produtos farmacêuticos, perfumarias, artigos de higiene pessoal e prestação de serviços.

O estudo abordará de uma maneira ampla o processo de gestão e funcionamento da Farmácia Nossa Sra. Aparecida, no que diz respeito ao ambiente mercadológico, competidores, gestão de pedidos e estoque, atendimento ao público, espaço físico e novas oportunidades.

Tal estabelecimento comercial se localiza na cidade de Brotas, interior do estado de São Paulo a 230 km da capital e que vem apresentando sensível taxa de crescimento nos últimos anos em razão das grandes oportunidades que o ecoturismo e o turismo de aventura vêm trazendo à região.

O negócio em questão foi escolhido pela oportunidade do autor aplicar de uma maneira abrangente a teoria e casos práticos vistos em sala de aula referente as diferentes disciplinas assistidas no curso de Gestão Empresarial. Outros fatores que pesaram na escolha é que a farmácia em questão foi recentemente adquirida (Setembro de 2002) pelo irmão deste autor, não existindo restrições à coleta de informações e o mais importante é que tal projeto possa ser de grande auxílio para o crescimento deste negócio proporcionando um melhor atendimento aos clientes, gestão de estoque inteligente e oferta de produtos/serviços diferenciados.

A metodologia empregada para o levantamento de dados que apoiam este estudo foi o de entrevista com os proprietários e de observação direta das atividades nas diversas oportunidades em que o autor esteve no estabelecimento.

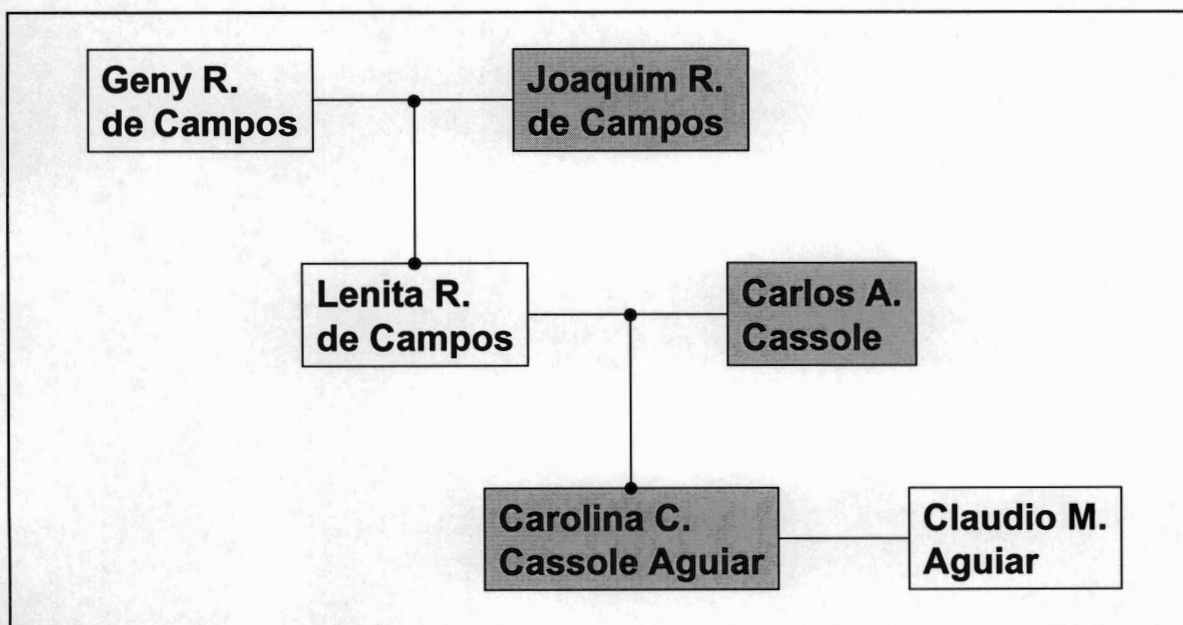
Os proprietários sentiram-se à vontade para comentar a história da empresa: experiências do passado, aquisição recente da maior cota do capital, ações emergenciais implementadas no primeiro instante da aquisição e planos futuros de crescimento e diferenciação de serviços.

A maior parte do capital recentemente adquirida pertencia à avó da proprietária e a outra parte do capital ainda pertence à mãe – a divisão de capital societário da empresa será mostrada na descrição geral da empresa.

Outro fator importante abordado neste estudo é a gestão familiar da empresa, a qual está na terceira geração administrativa. Maiores detalhes do histórico da empresa são fornecidos em capítulo posterior.

Observe a Fig. 1.1 abaixo que mostra a descendência das administrações da farmácia.

FIG. 1.1 – DESCENDÊNCIA FAMILIAR DA GESTÃO DA FARMÁCIA
NOSSA SRA. APARECIDA



2 – BASE TEÓRICO-EMPÍRICA

2.1 Conceituando uma empresa familiar e mudança organizacional

Devemos considerar que qualquer mudança de gestão dentro de uma empresa/grupo familiar trará impactos de maior ou menor valor sobre os preceitos em que a empresa é regida. Tal influência no ambiente da empresa é uma mudança organizacional, e tal fato é definido de maneira objetiva pelo autor abaixo:

“Mudança Organizacional é qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização.”(WOOD JR., T, 1994, pág. 64)

IMD (1997, pág. 4) diz que quase como tudo o que acontece nos dias de hoje, a noção de gestão de negócios está em um estado transitório. O conceito de que um executivo qualquer poderia utilizar de seus princípios de administração em qualquer país, empresa ou indústria está morrendo. Novos modelos educacionais e organizacionais que sintetizam a aplicabilidade da gestão estão sendo redesenhadas. Estas mudanças que afetam o papel do gestor e seus atributos de gestão bem sucedida refletem diretamente na mudança organizacional de uma empresa e como esta pode ser direcionada para o sucesso e bem-estar de todos.

ADIZES (1997, pág. 84) constatou que as mudanças seguem um padrão previsível, o que significa que os problemas também têm um padrão previsível. As mudanças têm um ciclo de vida e certos problemas são característicos de cada fase desse ciclo de vida. Alguns desses problemas característicos são normais, outros não. O papel da gerência é remover os problemas inerentes a cada fase em que está a organização e prepará-la para os problemas que virão na fase seguinte. O que fica claro nesta discussão é que é necessário tomar

decisões para solucionar os problemas que surgem com as mudanças. Essas decisões devem prover soluções que irão tornar a organização eficaz e eficiente a curto e longo prazos. Isso significa que é preciso uma *decisão*; para conseguir uma decisão dessas, é preciso que *papéis* sejam desempenhados, o que quer dizer que precisamos de delegação de *funções*. Isto vem a confirmar que o papel do gestor só será completo se este pertencer à uma equipe.

O trabalho gerencial é atípico pois não se parece com nenhuma outra função ou profissão; por isso torna-se difícil descrevê-lo. Segundo MOTTA (1995, pág. 26) a gerência é a arte de pensar, de decidir e de agir; e a arte de fazer acontecer, de obter resultados. Resultados que podem ser definidos, previstos, analisados e avaliados, mas que têm de ser alcançados através das pessoas e numa interação humana constante. O autor também exemplifica tal definição como:

“Ser dirigente é como reger uma orquestra, onde as partituras mudam a cada instante e os músicos têm liberdade para marcar seu próprio compasso.” (MOTTA, P. R., 1995, pág. 19).

Contudo os gerentes além de estarem preparados para os novos desafios que virão, devem envolver as pessoas que o cercam aproveitando os fatores emocionais e profissionais, os quais estão envolvidos. É nessa visão que a figura gerente que através de cálculos, análises de dados e experiências vividas se transforma no fator motivacional e alavancador do “líder”.

ADIZES (1997, pág. 217) reafirma que para tomar decisões, é necessária uma equipe complementar e que nenhum de nós sozinho pode tomar decisões de primeira classe o tempo todo. Além disso para implementar as decisões precisamos de uma comunhão de interesses a longo prazo com as pessoas necessárias à implantação daquilo que foi decidido. Mas tal equipe complementar cria conflito, porque nos comunicamos mal quando pensamos, falamos, agimos de formas diferentes e a comunhão de interesses também não é uma ocorrência comum.

O conflito é uma parte natural do processo de gerenciar ou viver. Como a gerência precisa lidar com mudanças, não existe gerência sem conflito. Pessoas diferentes pensam de maneiras diferentes a respeito daquilo que deve ser feito a respeito das mudanças e têm interesses diferentes, que são afetados pelas mudanças. O segredo para se gerenciar bem as mudanças está em transformar o conflito destrutivo em construtivo. O conflito é construtivo e sinérgico quando pessoas diferentes entre si aprendem com suas diferenças. Para que isto aconteça, são necessários comunicação e respeito mútuo.

Portanto, boa gerência é trabalho em equipe baseado em confiança e respeito mútuos, em cooperação e em comunicação.

Abordando a gestão familiar de negócios, o autor FRITZ (1993, pág. 198) afirma que todas as famílias crescem e eventualmente começam a se dissolver. Assim, deve-se estar prontos para enfrentar inúmeros problemas complexos. Quando alguns desses problemas envolvem a empresa, pode ser particularmente difícil, mas o trauma pode ser bem reduzido por aqueles que permanecem flexíveis, que mantêm a mente aberta, que reconhecem a inevitabilidade de mudanças e a importância de responder a elas com rapidez. Aqueles que são rígidos demais ou muito empenhados em manter o *status quo* para possibilitar um bom ajustamento de suas vidas quando necessário, serão os que acharão esses anos posteriores os mais difíceis.

A compra ou aquisição do controle de uma empresa estabelecida é sem dúvida um grande exemplo de mudança organizacional, mas segundo FRITZ (1993, pág. 31) existem boas razões para a compra de uma empresa que já esteja em operação:

- Disponibilidade de estudar os livros da empresa;
- Obter os serviços de funcionários-chave;
- Obter uma base estabelecida de clientes;
- Obter uma boa instalação, totalmente equipada, num local de sua escolha;
- Obter estoques valiosos de produtos e matéria-prima;
- Adquirir uma sólida reputação comercial;
- Adquirir fontes confiáveis e estabelecidas de suprimento e;

- Eliminar um concorrente.

Com a entrada de um novo modelo organizacional é extremamente relevante a capacidade gerencial a ser exercida sobre uma entidade que até aquele momento seguia um caminho próprio. Neste caso o papel do gerente é vital para o sucesso deste novo empreendimento.

Segundo FRITZ (1993, pág. 86), os líderes de empresas familiares são autoconfiantes e audaciosos. Deveriam saber o que e como deve ser feito a maior parte do tempo, se não por si mesmos, então com a ajuda de terceiros. Essa autoconfiança inspira outras pessoas a segui-lo. Se a autoconfiança do líder falhar, os outros a sentirão falhar também. O autor ainda realça características marcantes no papel do líder:

- **Líderes são decisivos** por saberem o que precisa ser feito e cor fazê-lo, podem mostrar aos outros o que fazer, mantendo as pessoas 6 direção correta e impedir que entrem em becos sem saída;
- **Líderes sabem delegar.** O líder delega autoridade para a equipe de funcionários percebendo que não pode fazer tudo sozinho e que os outros não podem realizar muito, a menos que tenham autoridade suficiente para fazer seu trabalho;
- **Líderes sabem motivar** para obter o máximo das pessoas. Devem querer fazer seu trabalho, e o incentivo de um cheque de pagamento muitas vezes não é forte o bastante para produzir os melhores esforços de um empregado;
- **Líderes de empresas familiares conhecem o valor do trabalho em equipe** porque sabem que duas pessoas realizam mais do que uma e três realizam mais do que duas. Ao mesmo tempo, sabem que uma equipe precisa de direção, um programa razoável, os recursos necessários e a autoridade adequada.
- **Líderes monitoram o progresso.** Tendo designado o trabalho, delegado a autoridade e suprido as pessoas com equipamento, material e fundos para a realização da tarefa, os líderes fazem questão de não interferir.

Com a abordagem de mudança de gestão desde o início do capítulo, devemos considerar o processo de inovação na organização como um ritual permanente da transição.

IMD (1997, pág. 537) observa que as mudanças têm se tornado uma constante na administração moderna. A capacidade e rapidez de responder a estas mudanças e assim tirar vantagem disto, é talvez a habilidade mais necessária nos dias de hoje para a gestão de negócios. As respostas para tais mudanças, se devidamente utilizadas são parte principal na gestão de mudanças organizacionais.

MOTTA (1995, pág. 252) comenta que os estudos e pensamentos contemporâneos têm de tal forma ressaltado a importância da atual velocidade e intensidade das mudanças sociais, econômicas e tecnológicas que hoje é praticamente impossível imaginar que a mudança e a sua rapidez não vieram para ficar. A mudança, constatada como algo permanente, gera não só a necessidade de adaptação mas principalmente a expectativa de que se deve mudar. Assim as organizações hoje são pressionadas a mudar não só pelas necessidades percebidas, mas também pelas expectativas de que devem mudar.

ROLSTADAS (1995, pág. 205) diz que as velhas estruturas organizacionais serão transformadas e serão focadas para os processos-chaves da empresa. Isto significa que os atributos de responsabilidade e autoridade deverão sofrer mudanças. O autor ainda enfatiza algumas mudanças necessárias que ocorrerão dentro das organizações:

- Estrutura organizacional hierárquica passando para estrutura horizontal;
- A preparação dos postos de trabalho deverá passar de simples treinamento à educação contínua;
- O trabalho que é focado em simples tarefas passará à atividades multifuncionais;
- O foco das medidas e compensação de performance passa das atividades finais para os resultados alcançados;
- Executivos se transformarão de consolidadores de resultados em líderes.

2.2 Conceituando Marketing de Serviços

Para se ter uma idéia da ampla abrangência que a palavra “Marketing” nos traz, vamos analisar alguns conceitos.

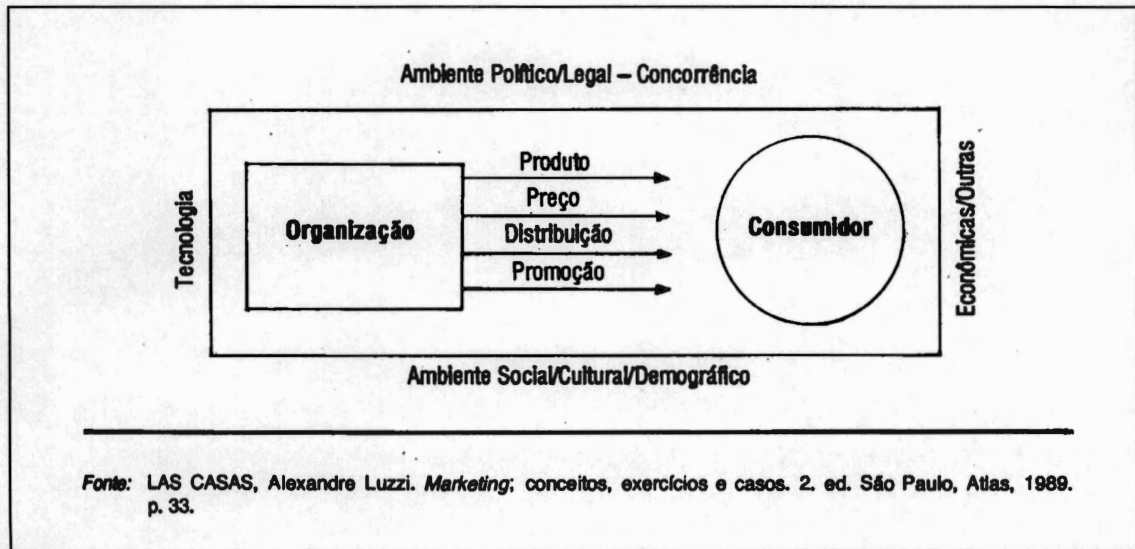
Os autores BOWERSOX e CLOSS (2001, pág. 64) fundamentam marketing como processo de identificação de necessidades específicas do cliente e, em seguida, busca corresponder a essas necessidades, vinculando os recursos disponíveis para satisfazê-las, de maneira individualizada. A idéia fundamental é a de que o máximo sucesso é alcançado à medida que todas as atividades relacionadas ao trabalho de marketing contribuem para atender às expectativas do cliente. O conceito de marketing baseia-se em três idéias fundamentais: *as necessidades do cliente vêm antes de produtos ou serviços, os produtos e serviços têm valor apenas quando disponíveis e posicionados considerando a perspectiva do cliente, e rentabilidade é mais importante que volume.*

A convicção de que as necessidades do cliente vêm antes de produtos ou serviços faz com que seja prioritário o amplo atendimento dos fatores que geram oportunidades de mercado. O ponto básico é entender as necessidades do cliente e desenvolver uma combinação de produtos e serviços que satisfaça àquelas necessidades.

LAS CASAS (1991, pág. 12) define marketing como a área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos da organização ou indivíduo e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que estas relações causam no bem-estar da sociedade.

O autor ainda cita que o desafio dos administradores de marketing consiste em entender o consumidor, no sentido de conhecer as suas expectativas antes, durante e após a compra e identificar tanto suas necessidades e desejos como também as satisfações ou insatisfações contraídas pelo consumo dos produtos ou dos serviços vendidos.

FIG. 2.2.1 – COMPOSTO MARKETING-MIX



Como vimos na figura 2.2.1 acima, a ligação da organização com seu mercado é feita através das atividades de comercialização representadas por produto, preço, distribuição e promoção. Tais itens são chamados de composto de marketing (*marketing-mix*), que representam as principais etapas em todos os tipos de comercialização possível, seja o objeto um bem, uma idéia, um serviço etc.

Assim o administrador de marketing utilizando-se da análise do marketing-mix deve desenvolver planos que facilitem as vendas no futuro e que tragam lucros para a empresa. Para tanto, é necessário que desempenhe as seguintes funções:

- Estabelecer objetivos da organização;
- Escolher e estudar o mercado selecionado e verificar as condições de atendê-lo;
- Melhorar continuamente seu composto mercadológico (produto, preço, distribuição e promoção);
- Implementar o plano de marketing;
- Controlar o plano para verificar se está alcançando os objetivos.

CHRISTOPHER (1999, pág. 32) cita que no novo ambiente competitivo, é cada vez mais evidente que as estratégias de Marketing de sucesso são

baseadas na combinação de três elementos essenciais: a criação de uma *vantagem para o usuário final*, que faz com que ele seja atraído para o produto/serviço em questão por perceber uma oferta superior; a criação de uma *vantagem para o intermediário*, que faz com que ele queira negociar devido a um benefício econômico tangível, e, terceiro, a sustentação de uma *eficiente cadeia de abastecimento*, que presta um serviço superior a custos menores.

Cada uma das três fontes requer uma estratégia claramente definida, mas desenvolvida como parte de um pacote integrado com a finalidade de entregar valor superior aos usuários finais e intermediários. A figura 2.2.2 resume as três fontes de vantagem competitiva.

FIG. 2.2.2 – FONTES DE VANTAGEM DE MARKETING



BOWERSOX e CLOSS (2001, pág. 71) têm uma definição ampla de serviço ao cliente que abrange todas as perspectivas dizendo que o serviço ao cliente é um processo cujo objetivo é fornecer benefícios significativos de valor agregado à cadeia de suprimentos de maneira eficiente em termos de custo. Esta definição mostra a tendência de se considerar o serviço ao cliente como uma atividade decorrente de um processo sujeito aos conceitos de gerenciamento de cadeia de suprimentos.

Segundo LAS CASAS (1991, pág. 15), serviços constituem uma transação realizada por uma empresa ou por um empresário, cujo objetivo não está associado à transferência de um bem.

Entretanto no estudo de caso em questão a definição que melhor se enquadra na empresa analisada é a da Associação Americana de Marketing (AMA) que considera serviços como “aquelas atividades, vantagens ou mesmo satisfações que são oferecidas à venda ou que são proporcionadas em conexão com a venda de mercadorias”.

Como o objetivo principal do marketing é satisfazer aos anseios dos clientes através de atribuições consideradas importantes pelo indivíduo que termina com uma venda de mercadorias e/ou serviços, devemos considerar que para se chegar a esta fase final de venda, muitos subsídios devem ser fornecidos e satisfeitos.

LAS CASAS (1991, pág. 30) também evidencia que compradores de alguns produtos ou serviços geralmente passam pelas seguintes etapas:

NECESSIDADES → INFORMAÇÕES → AVALIAÇÃO → DECISÃO → PÓS-COMPRA

De acordo com o fluxo mostrado acima, o primeiro fator a desencadear um processo de compra é a necessidade de um serviço. Sentindo esta necessidade, o consumidor irá procurar informações a respeito de várias opções no mercado. A análise será feita quanto às características, condições de pagamentos, preços, comparando as várias marcas e os serviços oferecidos. Esta etapa do processo é a avaliação. Finalmente ele seleciona o serviço que irá proporcionar-lhe a maior vantagem e decide sua compra. Entretanto, após a compra poderá sentir um desequilíbrio psicológico, um estágio de dúvida por não ter certeza se a compra foi bem feita ou não. Neste estágio procurará elementos que justifiquem e confirmem sua escolha.

A satisfação dos clientes não será possível se a equipe de colaboradores de uma empresa não trabalharem com motivação. O assunto

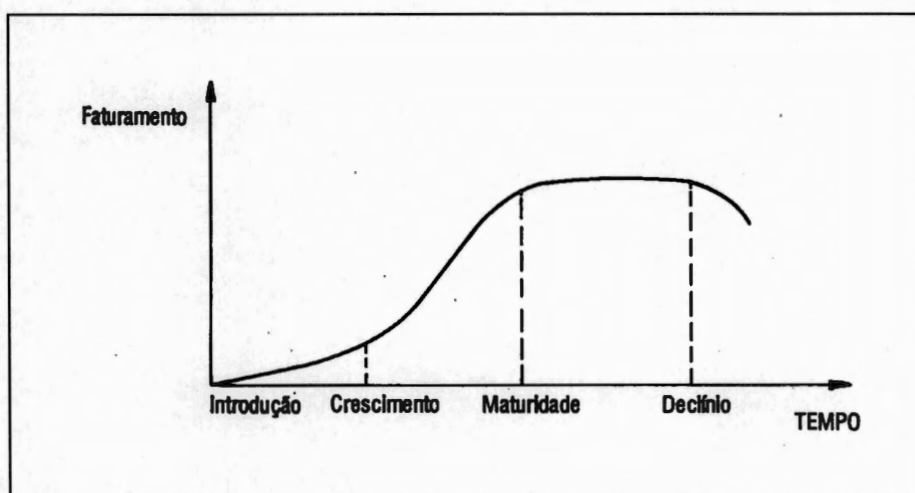
tem sido objetivo de preocupação no setor e despertado atenção de muitos, que se referem como a função de “marketing interno”.

Marketing interno pode ser definido como a visão do empregado como cliente e a visão de cargos como produtos e a partir daí um esforço para oferecer um produto interno que satisfaça os desejos e necessidades destes clientes enquanto se procura alcançar os objetivos da organização.

Na realidade de nada adianta um bom plano de marketing com objetivos válidos, se a equipe de trabalho não estiver motivada.

Como no marketing de bens, LAS CASAS (1991, pág. 89) mostra que no ramo de serviços pode-se utilizar a clássica curva do ciclo de vida que auxilia na determinação de estratégia. O ciclo de vida obedece uma curva padrão conforme gráfico 2.2.1 a seguir:

GRÁF. 2.2.1 – CICLO DE VIDA DE SERVIÇOS



Considerando os elementos disponíveis para a comunicação de serviços, a venda pessoal aparece como um dos mais importantes instrumentos para a empresa foco deste estudo. Vimos que a prestação de serviços caracteriza-se por produção e consumo instantâneos. Consequentemente, os vendedores em contato direto prestam o serviço que está sendo consumido pelos clientes.

Por conseguinte a qualidade da oferta está diretamente relacionada com a capacidade e o nível profissional dos representantes da empresa. As técnicas de venda pessoal e profissionalismo são de extrema importância para o

processo de comunicação direta. Portanto, devido ao seu método para a aplicação do marketing, analisar com maior profundidade os aspectos pertinentes á atividade torna-se fundamental.

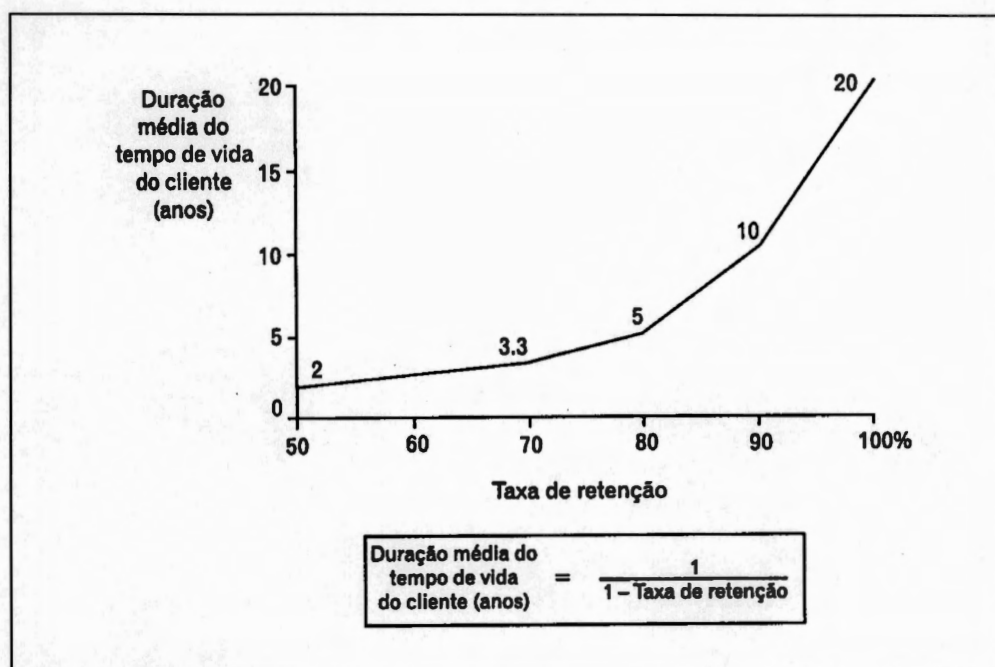
Segundo CHRISTOPHER (1999, pág. 41), à medida que os mercados amadurecem e os custos de conquistar novos clientes aumentam, uma ênfase maior precisa ser dada à retenção dos clientes existentes e à estabilização dos negócios fechados com eles. A participação de mercado, que durante muito tempo foi a principal meta de muitas empresas, está sendo substituída por um enfoque na participação do cliente. Em outras palavras, pelo interesse em saber qual a participação nos gastos do cliente que as empresas estão obtendo e qual a qualidade dessa participação – representando o grau de fidelidade desses clientes.

Existem evidências que comprovam que reter clientes é geralmente mais lucrativo do que conquistar novos e, conseqüentemente, o desafio do marketing é achar meios de construir relacionamentos duradouros. Ainda que muitos fatores influenciem na qualidade e na duração de um relacionamento com um cliente, no geral, um melhor desempenho na prestação de serviços é fundamental para se reter um cliente.

CHRISTOPHER (1999, pág. 44) ainda mostra que há uma relação direta entre a taxa de retenção de clientes e a média de seu tempo de vida. Por exemplo se a taxa de clientes é de 90% ao ano (o que significa que se perde 10% da base de clientes a cada ano), então a duração média de cada cliente é de 10 anos. Por outro lado, se a taxa de retenção aumentar para 95% ao ano (significando que se perdeu 5% da base de clientes a cada ano), a relação com um cliente poderá durar 20 anos. Em outras palavras, dobrando a duração da relação com o cliente, obtém-se um aumento relativamente pequeno na taxa de retenção.

O gráfico 2.2.2 abaixo ilustra a relação entre a taxa de retenção e o tempo de vida do cliente.

GRÁF. 2.2.2 – IMPACTO DA TAXA DE RETENÇÃO DE CLIENTES
NO TEMPO DE VIDA DOS MESMOS



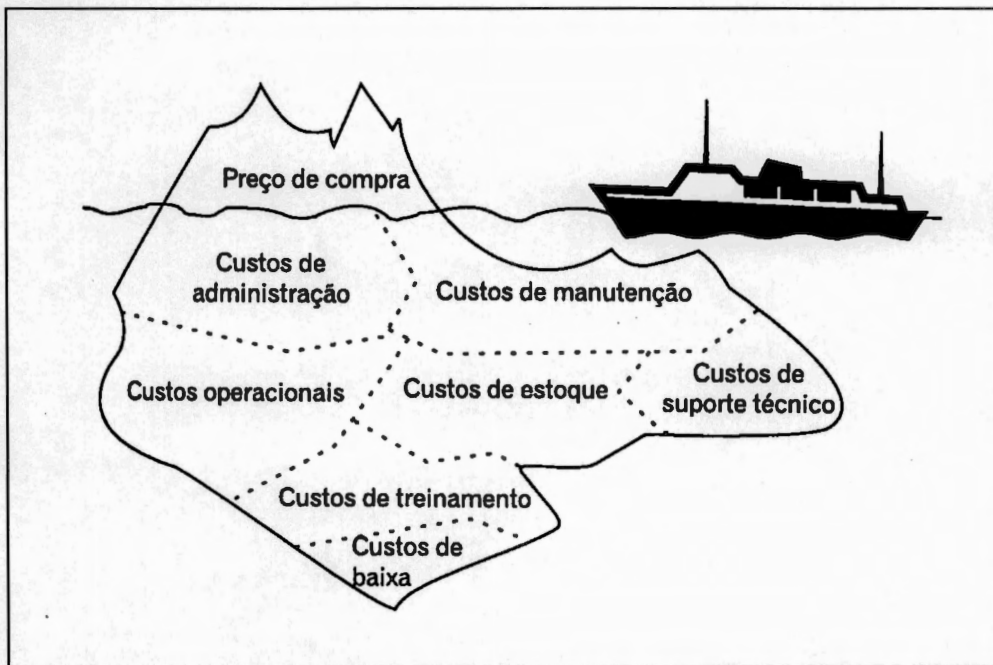
Outro ponto abordado por CHRISTOPHER (1999, pág. 72) é a definição de *valor* para o cliente. Em termos simples, o valor para o cliente é criado quando as percepções dos benefícios recebidos em uma transação superam os custos totais de propriedade. A mesma idéia pode ser expressa na seguinte relação:

$$\text{Valor para o cliente} = \frac{\text{Percepções de benefícios}}{\text{Custo total de propriedade}}$$

Foi empregado “custo total de propriedade” em vez de “preço” porque na maioria das transações haverá outros custos envolvidos além do preço. Por exemplo, custos com estoque, manutenção, processamento, baixa de estoque e assim por diante. Sobretudo nos mercados empresa-empresa, à medida que os clientes foram se tornando mais sofisticados, o custo total da propriedade começou a se transformar em um elemento fundamental na decisão de compra.

A figura 2.2.3 mostra o efeito “iceberg” dos custos totais de propriedade em que o preço de compra imediato é o único aspecto visível do custo, enquanto sob a superfície encontram-se todos os custos decorrentes da decisão de compra.

2.2.3 – CUSTOS TOTAIS DE PROPRIEDADE



3 – ESTUDO DE CASO

3.1 – Macro Ambiente: Brotas, a “Capital dos Esportes Radicais”

Brotas, localizada no interior de São Paulo é uma cidade que atualmente possui mais de 18.886 habitantes (Fonte: Censo 2000) e situada em um corredor de fácil acesso à capital paulista, servida de boas estradas a todas as regiões do estado. De alguns anos para cá o ecoturismo e os esportes radicais como canoagem, canyoning, bóia-cross, rafting etc., têm incrementado em toda a cidade mais um ramo de negócios que cresce constantemente em oferta e qualidade.

Brotas com localização privilegiada, pequeno tamanho, população acolhedora e boa infra-estrutura faz com que centenas de turistas visitem-na todos os finais de semana. Em razão disso, empresários locais e de outras regiões têm investido na cidade para satisfazer os visitantes, oferecendo serviços outrora não exigidos ou previstos. A estimativa é que por final de semana comum, exclui-se feriados prolongados e festas locais, exista um fluxo de 1.500 turistas que aproveitam a tranquilidade e a grande opção de passeios para descansar ou radicalizar na “*Capital dos Esportes Radicais*”, status este que vem deixando-a em evidência nos meios de comunicação especializados em turismo.

A grande alavanca do turismo ecológico da cidade foi a enorme quantidade de cachoeiras e belezas naturais que a região oferece, tais como rios sem poluição, matas ciliares nativas e relevo diversificado. É também orgulho da região, o rio Jacaré-Pepira que nasce e atravessa todo o município de Brotas totalmente sem poluição em toda sua extensão (único do estado de São Paulo nesta situação) até afluir no rio Tietê, razão pela qual foi formado um Consórcio de conservação entre os municípios em que o rio passa para mantê-lo assim desprovido de poluição.

É apresentado no anexo I, mapa mostrando a maior parte da zona urbana de Brotas com as indicações dos hotéis e pousadas, agências de

turismo, localização da Farmácia Nossa Sra. Aparecida (nosso objeto de estudo) e dos estabelecimentos concorrentes.

Como é notado neste anexo, a farmácia apresenta localização estratégica em relação aos hotéis, pousadas e as agências de turismo localizadas nas quadras vizinhas ao estabelecimento. Assim um “corredor” para os turistas é formado devido ao sentido único da rua que segue na direção das agências e do Parque dos Saltos, um grande cartão-postal da cidade localizado a 300 metros do estabelecimento. Outro ponto que servirá como referência num futuro próximo é a Galeria de Compras com 12 lojas que funcionará no prédio de um antigo supermercado. A galeria está localizada a 50 metros da farmácia, dentro do mesmo quarteirão e deve entrar em funcionamento no mês de Setembro de 2003.

Pode-se também perceber no mapa a localização das principais farmácias concorrentes, no entanto Brotas possui no total oito farmácias (quatro farmácias na região central e outras quatro localizada nos bairros). Apesar da distância não ser grande entre as farmácias do centro da cidade, existe uma concorrência sadia e de coleguismo que se formou com o passar do tempo. Por exemplo, é comum entre três das quatro farmácias do centro da cidade a troca de medicamentos entre si para atender prontamente o cliente, ocorrendo a posterior devolução em até 72 horas. Quando o cliente está com muita pressa, pode acontecer do cliente efetuar o pagamento em uma farmácia e retirar em outro estabelecimento.

3.2 – Micro ambiente: Farmácia Nossa Sra. Aparecida.

A farmácia Nossa Sra. Aparecida foi aberta em Março de 1962 pelo Sr. Joaquim Rodrigues de Campos, na época a cidade de Brotas possuía apenas 3.500 habitantes e somente uma farmácia (a Farmácia Central, existente até os dias de hoje e administrada pelo filho do fundador, o Sr. Wladimir Brino) para atender toda a população. Com a morte do fundador em 1967 e o matrimônio de sua filha Sra. Lenita Rodrigues de Campos com o Sr. Carlos Aparecido

Cassole, este último passou a ser o responsável pela farmácia. Estando agora na 3ª geração de administração familiar com a filha do casal Lenita e Carlos, a farmacêutica Carolina de Campos Cassole Aguiar.

Seguem abaixo dados referentes à farmácia:

- Nome Fantasia: Farmácia Nossa Sra. Aparecida
- Nome da sociedade: Rodrigues & Cia Ltda.
- Endereço: Av. Mário Pinotti, 422 Centro Brotas-SP
- Fone: (014) 653-1412 CEP: 17-380-000
- CNPJ: 045.774.742/0001-02 I.E: 228.001.350.112

Atualmente o capital da empresa é dividido da seguinte forma: Carolina de Campos Cassole Aguiar com 54% e Lenita Rodrigues de Campos Cassole com 46% de participação. Existem quatro pessoas atuantes no atendimento aos clientes, sendo dois funcionários registrados e as duas sócias. A parte administrativa, cobranças, pagamentos, balancetes, pedidos e controle de estoque fica sob a responsabilidade do Administrador de Empresas Claudio Marcos Aguiar, marido da farmacêutica Carolina.

O horário de funcionamento normal é de Segunda a Sábado das 8:00 as 20:00 horas e Domingo das 8:00 as 13:00 horas. Entretanto, existe um sistema de plantão para as farmácias da cidade sendo obrigatório o rodízio uma vez a cada quatro semanas com funcionamento aos Domingos até as 20:00 horas.

É também de comum acordo entre as farmácias da cidade e a Associação Comercial Brotense, que cada farmácia fica de livre de funcionar no horário que achar adequado, não havendo restrição a dias e horários. Assim, cada empresário tem total liberdade para decidir sobre o melhor modo de funcionamento.

A farmácia funciona em prédio próprio no qual já passou por algumas reformas ao longo dos anos, mas nada como as mudanças que está passando e ainda hão de vir.

Além de atendimento farmacêutico por profissional qualificado, o estabelecimento ainda oferece outros serviços para a clientela, seja no local ou

em domicílio: inalação, medidas de temperatura e pressão arterial, teste do nível de glicose (diabetes), curativos, aplicação de injeções, entregas de medicamentos e encaminhamento à profissionais especializados, se isto for o caso. No interior, as pessoas de mais idade ainda têm o hábito de fazer visitas ao farmacêutico de confiança antes de procurar um especialista médico, hospital ou pronto-socorro.

3.3 – Logística de pedidos e controle de estoque

Atualmente a farmácia conta com aproximadamente 1800 itens diversos em estoque e cerca de 4500 itens em quantidade, mas são aproximadamente 250 medicamentos mais vendidos que representam 76% do faturamento mensal. Veja a seguir um resumo de quantidades de itens vendidos e faturamento nos últimos meses:

- Dez/02 – 3250 itens vendidos e R\$ 27.900 de faturamento;
- Jan/03 – 3198 itens vendidos e R\$ 29.790 de faturamento;
- Fev/03 – 3300 itens vendidos e R\$ 30.300 de faturamento;
- Mar/03 – 4100 itens vendidos e R\$ 35.800 de faturamento;
- Abr/03 – 3440 itens vendidos e R\$ 31.400 de faturamento;

Desde que a empresa encontra-se sob nova direção o faturamento vêm crescendo mês a mês. No caso do mês de março, o aumento significativo do faturamento deveu-se ao período de Carnaval onde aproximadamente 18.000 turistas passaram pela cidade, segundo levantamento efetuado pela Secretaria Municipal do Turismo de Brotas. Outro fato relevante foi o horário diferenciado durante este período (de Sexta a Terça-feira de carnaval, a farmácia funcionou das 8:00 as 24:00 horas), totalizando neste período 25% do seu faturamento mensal.

A facilidade e rapidez no atendimento de pedidos possibilita ao estabelecimento ter um estoque pequeno (por item do produto), pois é natureza

do negócio farmacêutico ter uma grande variedade de itens, procurando-se assim ter pelo menos um item de cada medicamento na medida do possível. O processo de atendimento de pedidos e cadeia de fornecedores será detalhado abaixo.

A farmácia possui 48 fornecedores cadastrados e aproximadamente 25 fornecedores ativos, os principais pontos do processo de pedidos com os fornecedores são descritos abaixo:

- Para produtos farmacêuticos, apenas dois fornecedores (Santa Cruz Distribuidora S.A e Profarma Medicamentos S.A.) são responsáveis por 65% em valor das compras totais. Os pedidos podem ser efetuados diariamente com exceção dos Sábados e Domingos e entregues um dia após o pedido, não havendo entrega aos Domingos e Segundas-feiras.
- Atualmente grandes laboratórios (Schering Ploug, E.M.S., Medley, Biosintética, Hexal Genéricos S.A., Neoquímica, Farmasa, Eurofarma, Marjan e Almeida Prado) possuem equipe de venda própria mas também vendem através dos distribuidores. Estes laboratórios utilizam da estrutura física dos distribuidores para entregar suas vendas diretas através de acordos comerciais. Nas vendas diretas, os laboratórios concedem maior desconto e prazo para as farmácias, mas exigem um pedido mínimo maior que o das distribuidoras (de 3 a 4 vezes maior).
- Não existe distribuidora de medicamentos ou laboratório que faça “venda casada” (Ex. para comprar Magnopyrol você tem que comprar Tylenol). Em condições especiais (grandes promoções) as distribuidoras que atendem todo o território nacional (Santa Cruz S.A, Sagra Distribuidora de Medicamentos, Profarma S.A e Servimed S.A) praticam preços menores que os próprios laboratórios. Isto demonstra a fortíssima concorrência que existe no setor.
- Para produtos de perfumaria, higiene pessoal etc., os fornecedores preferenciais são os grandes atacadistas (Armazém Martins, Peixoto Atacadista, Arcom etc.) por possuírem menores preços e melhores condições de pagamento. Os pedidos destes atacadistas são entregues em até cinco dias úteis. O valor mínimo exigido para cada pedido varia de

R\$100,00 a R\$200,00 não existindo quantidade mínima de itens, exceto em promoções (Ex.: compre 24 escovas dentais e tenha um desconto de 15% no valor unitário). Este tipo de promoção é muito comum na parte de produtos de perfumaria e higiene pessoal. Os atacadistas citados acima costumam ter preços muito atrativos, mas normalmente vendem por fardo ou embalagens padronizadas, que podem ser de 6 desodorantes; 12 repelentes; 36 absorventes etc.

No recebimento, toda entrada de mercadoria é conferida pelo funcionário responsável contra a fatura detalhada do pedido, verificando-se itens, quantidades e preços. Após a confirmação dos itens é feita a entrada no estoque utilizando-se de uma leitora de código de barras.

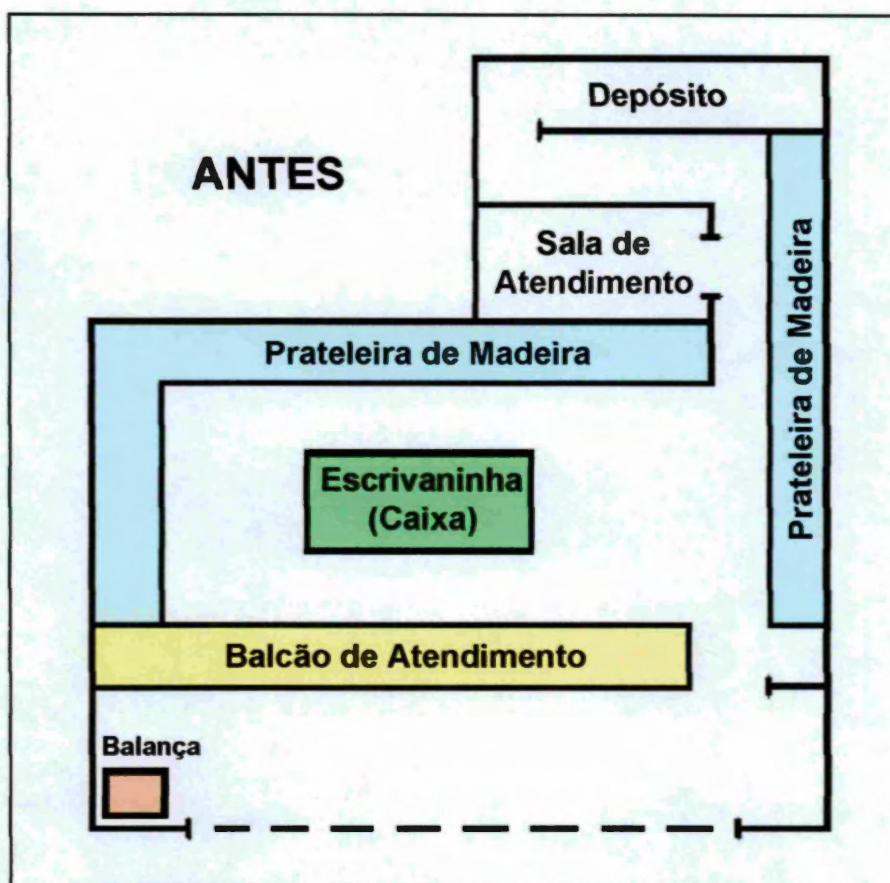
O armazenamento é feito no próprio prédio utilizando-se das prateleiras ou colocando-os direto nas gôndolas self-service, pois as quantidades são racionalizadas pela previsão de demanda e pelo pronto atendimento dos pedidos. Somente os produtos de perfumaria e higiene pessoal ainda têm um tratamento especial devido ao maior prazo de reposição dos fornecedores e histórico inexistente, já que a maior parte destes itens foram introduzidos na atual gestão.

3.4 – Organização Física / Layout da Unidade

Conforme cita o histórico da farmácia, as instalações já possuem certa idade e a distribuição física da loja, móveis e objetos eram de característica antiga que não facilitava a compra espontânea e a entrada de potenciais consumidores. Assim o estabelecimento não se aproveitava da localização privilegiada que possuía por não oferecer atrativos que atendessem as necessidades e perspectiva dos clientes.

A figura 3.4.1 abaixo mostra a situação anterior à aquisição.

FIG. 3.4.1 – LAYOUT PRÉ AQUISIÇÃO

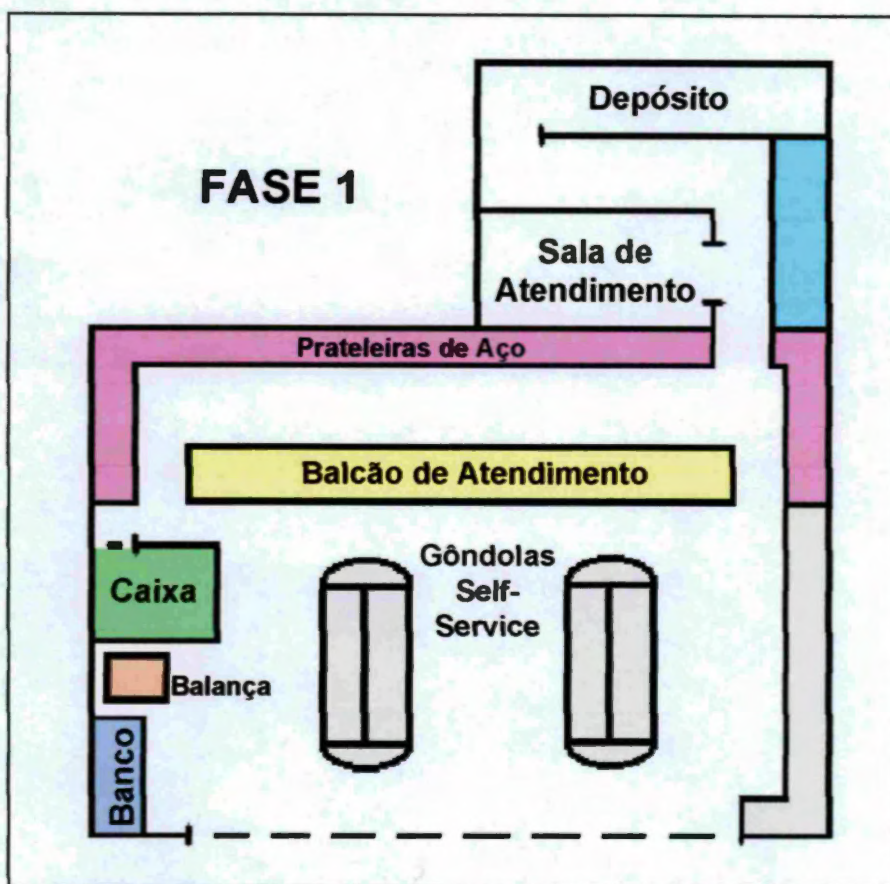


Com a nova administração, o layout foi modernizado em situação emergencial para um melhor atendimento aos clientes proporcionando maior oferta de medicamentos, produtos de perfumaria e higiene pessoal, estes dois últimos sendo os mais procurados pelos turistas. A solução encontrada foi a troca de prateleiras de madeira por prateleiras de aço com maior número de divisórias, novo balcão de atendimento com maior área envidraçada, novo layout do Caixa com informatização, disposição de gôndolas na entrada da loja com mostruário devidamente etiquetado com o preço e colocação de luminoso na fachada externa do prédio.

Tais mudanças proporcionaram maior número de medicamentos no estoque (entenda-se aqui por diversidade e não quantidade), visualização rápida dos itens em mostruário e praticidade do sistema self-service de compra pelo clientes.

A figura 3.4.2 mostra como está a atual disposição física da farmácia.

FIG. 3.4.2 – LAYOUT ATUAL (FASE 1)

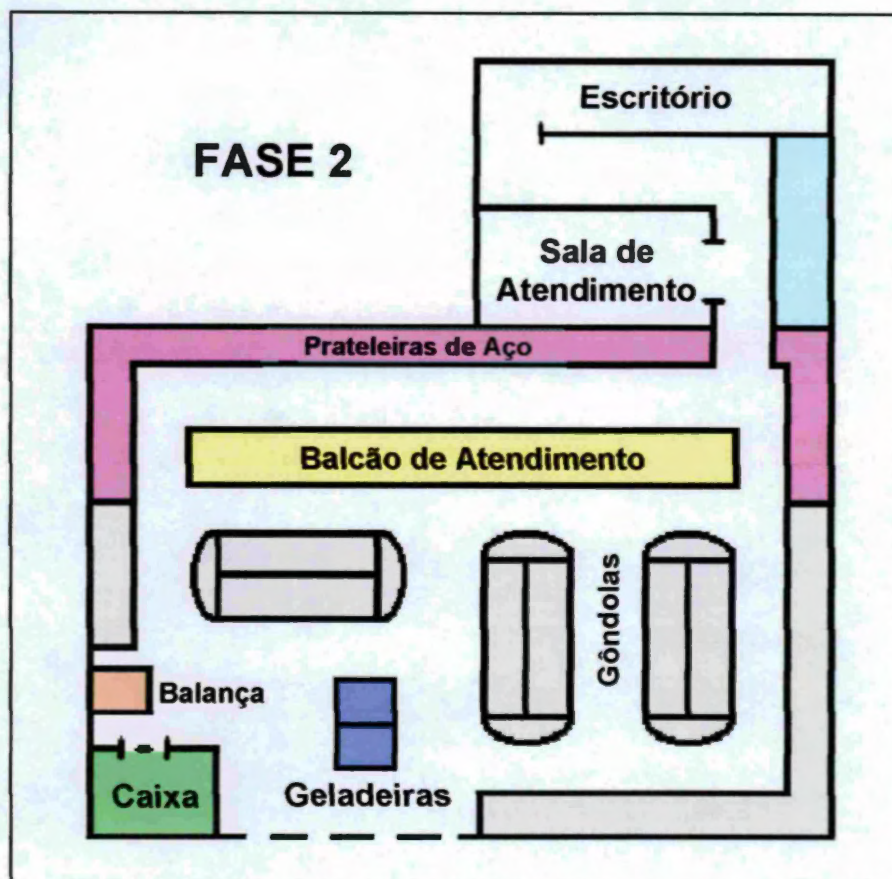


Na próxima fase de melhorias/reformas que deverá ser feito até o final do ano de 2003 as mudanças pretendidas deverão ser mais orientadas aos clientes de finais de semana. Assim os turistas poderão contar com:

- Maior número de itens disponíveis com o aumento do número de gôndolas e prateleiras de exposição;
- Aumento de área de exposição de produtos;
- Oferta de bebidas em geral tais como refrigerantes, água, chás, energéticos, achocolatados etc.
- Oferta de produtos comestíveis orientados aos turistas que desejam consumo imediato tais como leite, pão de forma, bolachas, biscoitos, barras de chocolate, preparações instantâneas etc.
- Mostruários com localização estratégica que façam o cliente percorrer maior área dentro da farmácia, evidenciando ao cliente maior número de produtos possível e consequentemente maior oportunidade de compra.

Na figura 3.4.3 abaixo pode ser visualizada todas as melhorias comentadas, possibilitando assim maior oportunidade de atender a clientela, buscando satisfação plena.

FIG. 3.4.3 –LAYOUT FUTURO (FASE 2)



3.5 – Administração da unidade

Com a decisão do casal Carolina e Claudio em adquirir a maior parte acionária da farmácia começou um árduo trabalho de reestruturação da micro-empresa no que diz respeito à condução dos negócios.

À farmacêutica Carolina coube o atendimento a clientes de maneira geral, seja no balcão do estabelecimento ou em domicílio pois tem larga experiência atendimento ao público e manipulação de fórmulas por já ter atuado em outras unidades farmacêuticas e laboratórios. Seu marido Claudio

ficou engajado de reestruturar o fluxo de caixa, o controle de estoque, gestão e negociação de pedidos assim como toda a parte administrativa-financeira para o bom desenvolvimento dos negócios.

Desde que os atuais proprietários assumiram a farmácia têm-se feito um grande trabalho de prospecção de novos clientes e aproximação com ex-clientes que deixaram de comprar no estabelecimento após o falecimento do Sr. Carlos Cassole.

Foram feitas visitas à pessoas físicas e jurídicas com o propósito de apresentarem a formação da nova sociedade realçando que uma nova fase administrativa estava começando. Tais visitas renderam ótimos resultados na re-aproximação de antigos clientes e na conquista de novos.

Em relação as empresas consultadas também houve acordos interessantes. Como não existe na cidade convênios formais de empresas com outras unidades farmacêuticas, buscou-se nestes acordos com empresários fornecer facilidades de pagamentos e/ou descontos em holerite para os funcionários que ali façam compras (sempre com limite de crédito pré-estabelecido pelo empresário). Deste modo foi oferecido um serviço diferenciado para as empresas fornecerem benefícios a seus funcionários.

Atualmente existem aproximadamente 400 clientes ativos que por tradição de compra ou por crédito concedido pelos proprietários compram durante o mês e pagam no mês seguinte sem nenhum acréscimo, e algumas vezes até o desconto para pagamento à vista é mantido para os clientes que compram em maior quantidade, podendo assim melhorar a negociação.

Das vendas diárias, aproximadamente 60% é feita a prazo e 40% à vista (dinheiro, cheques pré-datados ou cartões de crédito). O alto valor de vendas à prazo no entanto, não significa inadimplência, pois são feitas para clientes tradicionais ou para os que têm respaldo de familiares ou empresas, no caso de convênios. Pode ocorrer no entanto, clientes que por motivos alheios à vontade atrasem o pagamento nas datas estipuladas, mas a quitação de contas é feita cedo ou tarde pois evitou-se desde o início de abrir crédito para novos clientes. Em alguns casos o crédito foi restabelecido para ex-clientes que tinham deixado de comprar no estabelecimento.

Inicialmente a farmácia optou por trabalhar somente com o sistema Visa/Visa Electron, com o objetivo de que as vendas médias feitas com cartão de crédito e débito deveriam alcançar o valor de R\$ 1.000,00 (que foi considerado como ponto de equilíbrio para cobrir os encargos das administradoras de cartão), para solicitar os sistemas Credicard/Mastercard e Rede Shop.

Após 30 dias de negociação com a Credicard/Mastercard foi acertada excelentes condições para utilização dos serviços desta administradora de cartões, foi conseguido 8 meses de carência da mensalidade e 50% de desconto na taxa de manutenção do equipamento. Assim a partir de 1º de Junho de 2003 a farmácia começou a trabalhar com esta nova administradora de cartões, atendendo desta forma aproximadamente 80% dos usuários de cartão de crédito e débito do país.

Desde a entrada dos novos sócios, a publicidade informal através de clientes satisfeitos tem dado bom resultado pois é notória a visita de pessoas curiosas em ver se realmente o estabelecimento e a forma de gestão mudou. Isto foi verificado para pessoas que moram em bairros afastados, outras que nunca tiveram o hábito de compra na farmácia, clientes reconhecidos de outros estabelecimentos ou apenas transeuntes que aproveitaram a oportunidade de estarem por perto. Sem dúvida, uma característica peculiar de cidades pequenas onde as notícias correm de boca em boca de maneira rápida e se difundindo para todas as camadas da população.

No entanto, um pouco de publicidade também é feita através dos canais de comunicação existentes na cidade: anúncios escritos em dois jornais semanais da comunidade Brotense; propaganda divulgada nos dois guias telefônicos locais (muito utilizados, pois a lista telefônica oficial tem maior tamanho por atender toda a região, escrita com caracteres menores e tipo de impressão de qualidade inferior); e também com "chamadas" periódicas durante a programação da rádio AM local.

Outra ação que foi feita também no início e que está em constante manutenção foi desenvolvida junto às agências de turismo, hotéis, pousadas, restaurantes etc., onde são deixados cartões de visita e afixados cartazes

divulgando os serviços e mostrando a localização do estabelecimento com alguns pontos de referência da cidade para as pessoas encontrarem o estabelecimento com mais facilidade.

3 – CONCLUSÕES

Existem ainda muitos pontos que podem ser melhorados na Farmácia Nossa Sra. Aparecida, mesmo aqueles que já foram sensivelmente modificados logo após a aquisição pelos novos acionistas. Segue abaixo alguns pontos que foram feitos, mas ainda podem ser melhorados:

- Realizado: contratação de mais um funcionário com registro em carteira profissional para otimização dos horários de trabalho do quadro funcional, havendo disponibilidade de atendimento por pelo menos dois funcionários simultaneamente.
⇒ Proposta: está em fase de implantação um sistema de comissão sobre as vendas de produtos de perfumaria, cosméticos, higiene pessoal e acessórios. Isto não será estendido para medicamentos porque a administração não acha ético tal procedimento, que possa forçar a venda de remédios em geral, colaborando deste modo para a “empurroterapia” - jargão muito utilizado no ramo farmacêutico.
- Realizado: novo layout do estabelecimento está em fase adiantada com a 1ª fase feita imediatamente após a compra.
⇒ Proposta: até o final do ano a farmácia deverá ter mostruário e quantidade de itens expandidos visando atender as necessidades dos turistas e clientes locais que contarão com produtos diferenciados de outros estabelecimentos.
⇒ Proposta: estuda-se também a mudança do nome fantasia e criação de logotipo próprio para o estabelecimento, utilizando-se de material de apoio tais como embalagens, sacolas, papel personalizado etc. Os proprietários entendem que o nome atual é longo e não facilita a criação de material publicitário por conter uma imagem de santa. Ainda assim, o alvo seriam os turistas e clientes com baixa faixa etária pois para os habitantes mais antigos vai existir por muito tempo a farmácia do Sr.

Carlos, farmácia do Brinão, farmácia da Nadir; onde a empresa é denominada com o nome do proprietário.

- Realizado: implantação de sistema de código de barras para cadastro de produtos, preços praticados na compra e venda e controle de estoque; através do atual software de gestão do estabelecimento, ferramenta pouco utilizada anteriormente.
⇒ Proposta: informatização de todos os processos com a instalação de mais leitores de código de barras, atualização do software para uma versão mais amigável e completa, migração do banco de dados dos clientes para o software de gestão; visando assim a possibilidade de emissão de relatórios gerenciais – ferramenta indispensável em qualquer empresa.
- Realizado: novos clientes conquistados com acordos com empresas, melhoria de relacionamento com atuais clientes e re-aproximação com clientes antigos. Outro fato importante é a existência de canal aberto com os proprietários para reclamações, dúvidas ou sugestões.
⇒ Proposta: deve ser criado um canal informal para os clientes, tipo “Caixa de sugestões”, para que estes possam colaborar com novas idéias e propostas de melhorias. Isto visa a colaboração dos turistas que ali passam, obtendo informações de pessoas que não residam no município e têm contato com outra realidade de serviços e produtos.
⇒ Proposta: também como diferenciação de atendimento deverá ser implementado um serviço de “assistência farmacêutica” que consistirá de um acompanhamento do quadro clínico dos clientes feito por telefone e/ou visitas para averiguação e aconselhamento profissional sobre os resultados alcançados com o tratamento.
- Realizado: ampliação do número de itens e serviços oferecidos pelo estabelecimento através de maior diversidade de medicamentos e maior flexibilidade para atendimento em domicílio.

- ⇒ Proposta: o próximo passo será a manipulação de fórmulas pela farmacêutica Carolina, a qual tem experiência como responsável técnica de manipulação em sua última função, além de ser uma área que traz satisfação profissional e pessoal.
- Realizado: ampliação do horário de atendimento que era de Segunda à Sexta-feira das 8:00 as 19:00 horas / Sábado das 8:00 as 13:00 horas (expediente ao Domingos somente em escala de plantão) para o atual de Segunda à Sábado das 8:00 as 20:00 horas / Domingo das 8:00 as 13:00 horas.
- ⇒ Proposta: o horário ideal considerado é de Segunda à Sábado das 8:00 as 24:00 horas / Domingo das 8:00 as 13:00 horas. Este deverá ser feito em dois turnos e será passível de realização com a contratação de mais um funcionário.

Feita a análise de toda esta situação, pode-se concluir que o negócio tem ótimas condições de prosperar devido à grande atenção que se tem dado aos clientes, proporcionando-os atendimento com qualidade e diferenciais a todos.

Tal qualidade de atendimento deverá ser abordada pela atual gestão através de reciclagem dos funcionários e proprietários utilizando-se dos freqüentes cursos e palestras que a Associação Comercial Brotense realiza para seus associados. Tal oportunidade não era oferecida nas administrações anteriores, não provocando anseio de reciclagem ou crescimento profissional por parte dos funcionários. Normalmente os cursos/palestras oferecidos para reciclagem dos associados são: atendimento ao cliente, negociação, palestras motivacionais, qualidade de serviços e gestão de negócios.

O crescimento deste negócio es questão está em linha com o potencial que a cidade está oferecendo até o momento e ações são pensadas e executadas dentro dos recursos disponíveis e prioridades levantadas pelos proprietários. Assim o investimento está sendo controlado dentro do que se espera de uma empresa deste ramo para atender as expectativas dos clientes.

Com os “pés no chão”, a empresa espera a divulgação do Plano Diretor do município (que está sendo elaborado desde Janeiro de 2003), pois este também tratará e parametrizará a exploração turística no município. A idéia é que se encontre um número ideal de turistas que possam deixar divisas na cidade e região sem afetar o equilíbrio ecológico, este fator principal para o turismo no município. O Plano Diretor pretende racionalizar e limitar os grupos de turistas que vêm praticar a canoagem, rafting, bóia-cross, visitas a cachoeiras etc. Desta forma adequar o número de agências de turismo, leitos em hotéis e pousadas e os serviços essenciais que são obrigação da Prefeitura Municipal fornecer tal como água tratada, saneamento, pavimentação, iluminação de vias públicas etc.

Com esta gestão racional e comedida, espera-se que este negócio obtenha grande sucesso através de ações contínuas essenciais a qualquer empresa: controle de custos, adequado fluxo de caixa, rotina de pedidos, controle de estoque e serviços diferenciados com qualidade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1- WOOD JR., T.; CURADO, I. B. e DE CAMPOS, H.M. **Vencendo a Crise: Mudança Organizacional na Rhodia Farma.** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 34, n. 5, pág. 62-79 Set./Out. 1994.
- 2- FRITZ, R. **Empresa Familiar: uma visão empreendedora.** Ed. Makron Books, São Paulo, 1993.
- 3- LAS CASAS, A. L. **Marketing de Serviços.** Ed. Atlas, São Paulo, 1991.
- 4- MOTTA, P. R. **Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente.** Ed. Record, Rio de Janeiro, 1995.
- 5- CHRISTOPHER, M. **A Logística de Marketing.** Ed. Futura, São Paulo, 1999.
- 6- BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. **Logística Empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimentos.** Ed. Atlas, São Paulo, 2001.
- 7- ADIZES, I. **Gerenciando as mudanças: o poder da confiança e do respeito mútuos na vida pessoal, familiar, nos negócios e na sociedade.** Ed. Pioneira, São Paulo, 1997.
- 8- ROLSTADAS, A. **Performance Management: a business process benchmarking approach.** Ed. Chapman & Hall, London, 1995.
- 9- IMD INTERNATIONAL, LONDON BUSINESS SCHOOL, THE WHARTON SCHOOL OF THE UNIVERSITY OF PENNSYLVANIA. **Mastering Management.** Ed. Pitman Publishing, London, 1997.

ANEXO I – MAPA: REGIÃO CENTRAL DE BROTAS

